

**Análisis del proceso de selección, contratación y cumplimiento normativo en Cable  
Network S.A.S.**

Daniela Burbano Rojas

Danna Katherine Colorado

Dany Alexander Pérez

Luis Miguel Benavides

Tatiana Muñoz García

Asesor

Christiam Soto Vallejo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2025

## **Dedicatoria**

Este trabajo de grado lo dedicamos a nuestras familias, que han sido nuestro apoyo incondicional y la fuerza que nos motivó a continuar en los momentos de agotamiento." De forma especial, dedicamos este logro a nosotros cinco. A lo largo de este trayecto, no solo compartimos clases y textos, sino también aspiraciones, desvelos y una camaradería que se afianzó con cada obstáculo vencido.

Esta tesis representa nuestra colaboración, perseverancia y el trabajo conjunto que nos ayudó a convertir el esfuerzo personal en un logro colectivo. "¡Juntos lo conseguimos!"

A los maestros que orientaron nuestro trayecto con sabiduría y paciencia. Y, por último, a cada uno de los miembros de este grupo de trabajo. Este título es resultado de nuestra persistencia y del respeto recíproco que cultivamos a lo largo de estos años de aprendizaje. Presentamos este proyecto como evidencia de nuestra dedicación y del compromiso que hemos adquirido como futuros profesionales

## **Agradecimientos**

En primer lugar, agradecemos a Dios por brindarnos la fortaleza, la constancia y la sabiduría necesarias para culminar este proceso académico con responsabilidad y compromiso.

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) por ofrecer los espacios de formación académica que permiten el desarrollo de competencias profesionales, investigativas y éticas, fundamentales para nuestra formación integral.

De manera especial, agradecemos al docente tutor del Diplomado en Profundización en Gerencia del Talento Humano por su orientación, acompañamiento y valiosos aportes académicos, los cuales fueron determinantes para la correcta estructuración y fundamentación de este trabajo.

Asimismo, agradecemos a la empresa Cable Network S.A.S., a sus directivos y colaboradores, por permitirnos el acceso a la información necesaria para la realización del estudio de caso, así como por su disposición y apoyo durante el proceso de análisis de los procesos de selección, contratación y gestión del talento humano.

Finalmente, agradecemos a nuestras familias y a todas aquellas personas que, de manera directa o indirecta, nos brindaron su apoyo moral y motivacional a lo largo del desarrollo de este trabajo, contribuyendo significativamente al logro de este objetivo académico.

## Resumen

El presente documento analiza el proceso de selección, contratación y cumplimiento normativo en Cable Network S.A.S., es una empresa del sector de telecomunicaciones ubicada en el municipio de Villa Rica Cauca. El estudio examina cómo se desarrollan las etapas de reclutamiento y vinculación del personal, identificando fortalezas y aspectos susceptibles de mejora en la gestión del talento humano. Asimismo, se evalúa el cumplimiento de las obligaciones legales establecidas en la normativa laboral colombiana, considerando elementos como la formalización de contratos, las condiciones de trabajo, la seguridad y salud en el trabajo, y la aplicación del reglamento interno.

El análisis evidencia la necesidad de fortalecer la estandarización de los procesos, mejorar los mecanismos de documentación interna y garantizar que las prácticas de selección y contratación se ajusten a los marcos regulatorios vigentes. También se recomienda optimizar los procedimientos de registro, seguimiento y comunicación interna, con el fin de reducir riesgos laborales y disciplinarios. En conclusión, el documento proporciona una visión integral del funcionamiento actual de Cable Network S.A.S. en materia de gestión de personal y plantea lineamientos clave para avanzar hacia una administración más eficiente, transparente y acorde a la ley.

**Palabras clave:** selección, contratación, normatividad, talento humano, telecomunicaciones.

## **Abstract**

This document analyzes the selection, hiring, and regulatory compliance processes at Cable Network S.A.S., a telecommunications company located in the municipality of Villa Rica, Cauca. The study examines how the recruitment and onboarding stages are carried out, identifying strengths and areas for improvement in human talent management. It also evaluates compliance with legal obligations established in Colombian labor law, considering elements such as contract formalization, working conditions, occupational health and safety, and the application of internal regulations.

The analysis highlights the need to strengthen process standardization, improve internal documentation mechanisms, and ensure that selection and hiring practices comply with current regulatory frameworks. It also recommends optimizing registration, monitoring, and internal communication procedures to reduce labor and disciplinary risks. In conclusion, the document provides a comprehensive overview of Cable Network S.A.S.'s current personnel management practices and proposes key guidelines for moving toward a more efficient, transparent, and legally compliant administration.

**Keywords:** selection, hiring, regulations, human talent, telecommunications.

## Tabla de Contenido

Dedicatoria .....	2
Agradecimientos .....	3
Resumen .....	4
Abstract .....	5
Tabla de Contenido .....	6
Lista de Tablas .....	7
Introducción.....	8
Planteamiento del problema .....	9
Justificación.....	11
Objetivos .....	13
Antecedentes.....	14
Marco Teórico .....	16
Marco Legal.....	21
Metodología.....	23
Resultados .....	30
Conclusiones.....	39
Recomendaciones .....	41
Referencias Bibliográficas .....	43

**Lista de Tablas****Tabla 1** *Tabla de resultados*

32

## **Introducción**

El talento humano constituye uno de los ejes estratégicos más relevantes para la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones, especialmente en entornos empresariales que exigen competitividad, eficiencia y adaptación constante. En este sentido, el análisis del proceso de selección, vinculación y contratación adquiere un rol fundamental, pues de su correcta implementación depende la capacidad operativa, la integración del personal al modelo de gestión, el cumplimiento normativo y la construcción de una cultura organizacional sólida.

El estudio realizado permite comprender cómo una adecuada gestión del recurso humano impacta en la productividad y en la calidad del servicio, y de qué manera la ausencia de lineamientos claros puede llevar a riesgos legales, altos niveles de rotación, bajo desempeño y limitaciones en el desarrollo empresarial.

A partir de este enfoque, se presenta la importancia de diseñar y ejecutar procesos estructurados basados en competencias, acompañados de una inducción efectiva, contratos formales, retroalimentación continua y programas de formación que consoliden el aprendizaje y fortalezcan el compromiso laboral. El caso de Cable Network S.A.S., analizado desde una perspectiva crítica y fundamentada en prácticas de gestión del talento humano, evidencia que el mejoramiento de estas áreas no solo garantiza un ambiente seguro y productivo, sino que también abriría oportunidades para el crecimiento organizacional, la innovación y la consolidación competitiva dentro del sector de telecomunicaciones.

## **Planteamiento del problema**

Cable Network S.A.S., empresa dedicada a las telecomunicaciones alámbricas en el municipio de Villa Rica (Cauca), presenta debilidades significativas en la gestión de su talento humano, especialmente en los procesos de selección y contratación de personal. A pesar de desarrollar actividades que requieren alta precisión técnica y competencias específicas, la organización no cuenta con perfiles de cargo definidos ni con procedimientos estandarizados para evaluar la idoneidad de los candidatos. Esto ocasiona contrataciones empíricas, rotación constante de personal, bajo desempeño y dificultades en la calidad del servicio prestado.

De igual forma, se identifican prácticas contractuales que no cumplen con los lineamientos establecidos por la legislación laboral colombiana. En algunos casos, la empresa utiliza contratos de prestación de servicios aun cuando se evidencia subordinación, cumplimiento de horarios y remuneración fija, condiciones que obligan a formalizar un contrato laboral. Esto se fundamenta en el Artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo (CST) que determina que el salario, la prestación personal del servicio y la subordinación o dependencia continuas son los componentes fundamentales del contrato laboral. Esta situación expone a la organización a posibles sanciones legales y vulnera los derechos de los trabajadores, quienes no cuentan con garantías completas de seguridad social.

A lo anterior se suma la inexistencia de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST), a pesar de que las labores implican riesgos elevados, como trabajos en altura, manipulación de cableado y uso de herramientas eléctricas. La falta de protocolos de seguridad, señalización adecuada y capacitaciones incrementa la probabilidad de accidentes laborales y afecta la integridad física de empleados y usuarios.

Ante estas condiciones, surge la necesidad de analizar de manera crítica el grado de alineación entre las prácticas actuales de talento humano de Cable Network S.A.S. y la normativa laboral vigente, con el fin de identificar las falencias presentes, determinar su impacto en el funcionamiento organizacional y plantear estrategias de mejora que garanticen la legalidad, la seguridad y la eficiencia en los procesos de gestión del personal.

### **Pregunta problematizadora**

¿En qué medida los procesos de selección y contratación de personal implementados por Cable Network S.A.S. cumplen con la normativa laboral colombiana y responden adecuadamente a las necesidades organizacionales, garantizando condiciones de trabajo seguras y legales para sus colaboradores?

## **Justificación**

El presente trabajo se justifica en la necesidad de analizar de manera sistemática los procesos de selección, contratación y cumplimiento normativo en Cable Network S.A.S., teniendo en cuenta que la gestión del talento humano constituye un factor estratégico para el desempeño, la sostenibilidad y la competitividad organizacional. En el contexto de las pequeñas y medianas empresas del sector de telecomunicaciones, la ausencia de procesos estructurados de gestión humana puede generar impactos negativos tanto en la productividad como en el cumplimiento de la normativa laboral vigente.

Desde el punto de vista organizacional, la empresa objeto de estudio presenta debilidades asociadas a la inexistencia de perfiles de cargo, la aplicación de criterios empíricos en la selección de personal y el uso inadecuado de modalidades contractuales que no corresponden a la realidad de la relación laboral. Estas prácticas afectan la estabilidad del talento humano, incrementan la rotación, debilitan el clima organizacional y generan riesgos legales derivados del incumplimiento del Código Sustantivo del Trabajo y la Ley 100 de 1993. Asimismo, la falta de implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST), exigido por el Decreto 1072 de 2015 y la Resolución 0312 de 2019, expone a los trabajadores a condiciones inseguras, especialmente considerando que las actividades desarrolladas implican trabajos en altura y manejo de equipos eléctricos.

Desde una perspectiva analítica y normativa, este estudio permite evaluar el grado de alineación entre las prácticas actuales de la empresa y los requerimientos legales establecidos en la legislación laboral colombiana, identificando brechas, riesgos y oportunidades de mejora. El análisis crítico de estas falencias facilita la formulación de estrategias orientadas a la

formalización contractual, la estructuración de procesos de selección basados en competencias y la implementación de mecanismos de prevención de riesgos laborales, contribuyendo así a una gestión más eficiente, ética y responsable del talento humano.

En el ámbito académico, la investigación se enmarca en los lineamientos formativos de la UNAD, al integrar teoría y práctica mediante un estudio de caso aplicado, fortaleciendo el desarrollo de competencias analíticas, investigativas y propositivas en el estudiante. Los resultados obtenidos aportan evidencia contextualizada sobre la gestión del talento humano en una PYME regional, lo que puede servir como referencia para futuros estudios relacionados con la administración del personal y el cumplimiento normativo en organizaciones similares.

Finalmente, desde el enfoque profesional y social, el trabajo cobra relevancia al proponer una Propuesta de Mejora Integral que puede ser implementada por Cable Network S.A.S. para optimizar sus procesos internos, garantizar condiciones laborales dignas y seguras, y fortalecer la calidad del servicio prestado. De esta manera, el estudio contribuye al desarrollo organizacional, al respeto por los derechos laborales y a la promoción de prácticas empresariales sostenibles en el entorno local y regional.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Evaluar la eficacia del proceso de selección y contratación de Cable Network S.A.S., verificando su alineación con la normativa laboral y el sistema de seguridad social, para definir los perfiles y requerimientos de talento humano acordes con las necesidades organizacionales.

### **Objetivos Específicos**

Analizar los criterios y necesidades de selección de personal y su impacto en la productividad, la rotación y el clima laboral.

Revisar las políticas y etapas del proceso de contratación y su cumplimiento con el Código Sustantivo del Trabajo y la Ley 100 de 1993.

Identificar falencias en los contratos laborales y proponer mejoras relacionadas con la dependencia contractual, la seguridad social y otras obligaciones legales.

## Antecedentes

Dentro de los antecedentes a nivel internacional encontramos que Yang, W., & Alves, J. realizaron un estudio en China en el año 2021 llamado Human Resource Management Practices and Their Impact on Employee Retention and Organizational Climate, en ese estudio se analizó cómo distintas prácticas de recursos humanos incluyendo reclutamiento y selección influyen en la retención del personal a través del clima organizacional. Los resultados mostraron que todas las funciones de gestión del talento humano (selección, capacitación, evaluación del desempeño, compensación y desarrollo profesional) están positivamente relacionadas con el clima organizacional y la retención de empleados, lo cual indica que mejores prácticas de RR. HH. reducen la rotación laboral y favorecen un clima más estable.

Dentro de los antecedentes a nivel nacional encontramos que Cabarcas Velásquez, M., & Arrieta Valderrama, E. J. realizaron un estudio en barranquilla (Colombia), en el año 2019 llamado Gestión del talento humano y su incidencia en la productividad de las PYMES colombianas, en esta investigación analizaron la gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Barranquilla, identificando cómo los procesos que conforman la gestión (selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, compensación y salud ocupacional) afectan el bienestar laboral de los empleados y se relacionan con el desempeño organizacional. El estudio encontró que una adecuada gestión del talento humano en estas empresas no solo mejora el bienestar de los trabajadores, sino que también genera mejoras en la productividad y el rendimiento general de la organización. (Cabarcas Velásquez & Arrieta Valderrama, 2019),

Dentro de los antecedentes a nivel regional encontramos que Ramos Camayo, I. A., & Muñoz Astaiza, M. C. realizaron un estudio en el departamento del Cauca en el año 2023 llamado Gestión del talento humano y clima organizacional en empresas de servicios del departamento del Cauca, este estudio aplicado en la Asociación Indígena del Cauca Entidad Promotora de Salud Indígena (AIC-EPSI), una organización ubicada en Popayán (Cauca). El trabajo de grado se enfocó en diseñar un plan de mejoramiento para la gestión del talento humano y disminuir la rotación de personal, identificando que la alta rotación y la falta de estrategias claras de gestión generan impactos negativos en la productividad, la calidad del servicio y el clima laboral de la organización. Este tipo de investigación muestra cómo las deficiencias en procesos de selección, inducción y retención del talento humano afectan directamente el funcionamiento de una entidad real en el departamento del Cauca.

## **Marco Teórico**

### **Gestión del talento Humano**

Según Chiavenato (2011), se refiere a un conjunto de acciones estratégicas que buscan identificar, promover y conservar a personas calificadas en puestos clave dentro de una entidad. La relevancia de una administración eficiente del talento humano se fundamenta en múltiples aspectos clave, no únicamente en llenar vacantes, sino en integrar competencias con propósitos, cultivar una cultura organizacional sólida y mejorar la calidad, la innovación y la competitividad. En un aspecto, facilita que las organizaciones integren a los empleados en los proyectos de la compañía de manera efectiva, alineando sus capacidades y motivaciones con las metas estratégicas. Esto no solo propicia un ambiente positivo y colaborativo, sino que también mejora el rendimiento en el trabajo.

### **Gestión del talento Humano como estrategia**

Es una herramienta de administración que se enfoca en los procedimientos para integrar, mantener y promover el crecimiento del talento humano. La Gestión Estratégica del Talento Humano conlleva el fomento de competencias en los trabajadores. En un ambiente de continua transformación, las organizaciones logran sus objetivos mediante la eficaz combinación de sus recursos y tácticas. El componente humano desempeña una función fundamental y destacada. Por lo tanto, es esencial que las empresas sepan gestionarlo y capacitarlo, ya que esto determinará su éxito o su fracaso. De acuerdo con Chiavenato (2020), no solo se trata de cubrir las vacantes, sino también de reconocer habilidades blandas y técnicas que garanticen la sostenibilidad de la empresa. Para empresas como Cable Network S.A.S., esto significa crear perfiles de puesto que tengan criterios medibles y una planificación que disminuya la rotación.

## **Procesos de Selección y Contratación por Competencias**

La selección basada en competencias es un procedimiento de contratación que examina las actitudes, los conocimientos, las capacidades y los rasgos individuales de los postulantes con el fin de establecer si son aptos para una posición determinada. Se enfoca en la demostración de habilidades relevantes para el puesto, a diferencia de la selección tradicional, que se centra mayormente en el currículum y la experiencia; pues una selección convencional podría quedarse corta en estos casos.

- **Perspectiva estratégica:** La selección no solo se encarga de cubrir funciones, sino también de determinar las habilidades que contribuyan a la sostenibilidad de la empresa.
- **Normalización:** Para posibilitar comparaciones imparciales entre los candidatos, es necesario crear perfiles de puesto con criterios que se puedan medir y una matriz de competencias.
- **Categorías de competencias:** Es necesario evaluar tanto las habilidades técnicas (por ejemplo, electricidad y redes) como las habilidades blandas (por ejemplo, responsabilidad y trabajo en equipo).

Las siguientes herramientas se sugieren con el fin de prevenir la subjetividad y las contrataciones por recomendación:

- **Entrevistas y pruebas:** Empleo de entrevistas basadas en competencias, evaluaciones prácticas y pruebas psicométricas con el fin de optimizar la previsibilidad del rendimiento.

- Digitalización: Al introducir plataformas tecnológicas y redes profesionales, la transparencia se eleva y se facilita el seguimiento de los datos durante el proceso de selección.
- Período de prueba: Para ajustar los perfiles de acuerdo con el rendimiento real, se aconseja llevar un registro documentado de los resultados a lo largo del período de prueba.

### **Formalización Contractual y Normatividad**

De acuerdo con el Artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo, cuando hay subordinación, prestación personal y remuneración, la relación tiene que ser formalizada a través de un contrato laboral, sin importar cómo se le llame.

- Seguridad Social: Cada contrato tiene que asegurar la afiliación total a pensiones, salud y riesgos laborales según lo establecido por la Ley 100 de 1993.
- Documentación: Para prevenir sanciones administrativas, las condiciones deben ser documentadas por escrito y abarcar los horarios, los sueldos, las tareas y las cláusulas de terminación.
- Relevancia para Cable Network S.A.S.

La implementación de este modelo organizado ayuda a disminuir los defectos operativos que resultan de la ausencia de perfiles definidos y la rotación frecuente del personal. Asimismo, defiende a la organización ante demandas laborales al erradicar el uso indebido de contratos de prestación de servicios para trabajos subordinados.

### **Teorías Motivacionales:**

Las teorías motivacionales explican por qué las personas actúan de determinada manera y qué factores influyen en su comportamiento, especialmente en contextos organizacionales y laborales. Se suelen clasificar en teorías de contenido y teorías de proceso.

Articulación de las teorías motivacionales con la problemática

Jerarquía de Necesidades (Maslow)

En Cable Network S.A.S. no se satisfacen plenamente las necesidades básicas y de seguridad, debido a la inestabilidad contractual, la falta de afiliación integral a la seguridad social y la ausencia del SGSST. Esta situación impide que los trabajadores desarrollen necesidades superiores como el reconocimiento y la autorrealización, explicando los bajos niveles de compromiso y la alta rotación.

- Teoría de los Dos Factores (Herzberg)

Las deficiencias en condiciones de trabajo, seguridad, contratos y comunicación interna corresponden a factores higiénicos, cuya ausencia genera insatisfacción. Paralelamente, la empresa carece de factores motivadores como reconocimiento, desarrollo y crecimiento profesional, lo que limita la permanencia del talento y deteriora el clima organizacional.

- Teoría de las Necesidades (McClelland)

La falta de metas claras, retroalimentación y liderazgo afecta las necesidades de logro, mientras que los conflictos y la mala comunicación deterioran la afiliación. La ausencia de roles de liderazgo formal restringe el desarrollo de la necesidad de poder, especialmente en cargos operativos con responsabilidades técnicas.

- Teoría de la Expectativa (Vroom)

Los trabajadores no perciben una relación clara entre esfuerzo, desempeño y recompensas. La inexistencia de evaluaciones de desempeño y esquemas de reconocimiento reduce la motivación, pues el esfuerzo adicional no se traduce en beneficios tangibles ni estabilidad laboral.

- Teoría de la Equidad (Adams)

El uso de contratos de prestación de servicios en condiciones de subordinación genera percepciones de inequidad, afectando la justicia organizacional y aumentando la intención de rotación. La regularización contractual es clave para restablecer la confianza y el compromiso.

- Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan)

La carencia de capacitación estructurada, autonomía y liderazgo ético limita la satisfacción de las necesidades de competencia, autonomía y relación, reduciendo la motivación intrínseca y el sentido de pertenencia.

## Marco Legal

El planteamiento del problema identificado en Cable Network S.A.S. evidencia debilidades en los procesos de selección, contratación y condiciones de seguridad laboral, las cuales guardan una relación directa con el incumplimiento parcial de la normativa laboral colombiana. En particular, el uso de contratos de prestación de servicios en situaciones donde se configuran los elementos esenciales de una relación laboral prestación personal del servicio, subordinación y remuneración contraviene lo establecido en el artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo, exponiendo a la empresa a sanciones legales y vulnerando los derechos de los trabajadores. Según el Código Sustantivo del Trabajo, cuando existe prestación personal del servicio, subordinación y remuneración, se configura un contrato laboral, independientemente de su denominación (Congreso de la República de Colombia, 1950, art. 23).

De igual manera, la ausencia de afiliación completa al Sistema de Seguridad Social Integral y la inexistencia de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) se relacionan directamente con lo dispuesto en la Ley 100 de 1993 y el Decreto 1072 de 2015, normas que obligan a los empleadores a garantizar la protección social y la prevención de riesgos laborales. “La Ley 100 de 1993 establece la obligatoriedad de la afiliación de los trabajadores al Sistema de Seguridad Social Integral, garantizando la protección en salud, pensiones y riesgos laborales (Congreso de la República de Colombia, 1993)”. “El Decreto 1072 de 2015 exige a los empleadores la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo como mecanismo de prevención de accidentes y enfermedades laborales (Ministerio del Trabajo, 2015)”. Esta situación resulta especialmente crítica considerando que las actividades desarrolladas por Cable Network S.A.S. implican trabajos en altura, manipulación de cableado y uso de herramientas eléctricas, lo cual incrementa el nivel de riesgo ocupacional.

Adicionalmente, la Resolución 0312 de 2019 define los estándares mínimos del SGSST, los cuales deben ser cumplidos por las empresas según su tamaño y nivel de riesgo. Esta resolución permite establecer acciones concretas en materia de capacitación, señalización, dotación de equipos de protección personal y seguimiento a las condiciones de trabajo, fortaleciendo el bienestar y la seguridad de los empleados. “La Resolución 0312 de 2019 define los estándares mínimos que deben cumplir las empresas según su tamaño y nivel de riesgo, fortaleciendo la gestión preventiva en el entorno laboral (Ministerio del Trabajo, 2019)”.

Este marco legal permite identificar con claridad las falencias existentes en la gestión del talento humano, estableciendo la necesidad de proponer estrategias de mejora orientadas al cumplimiento normativo, la formalización contractual y la implementación de condiciones laborales seguras y éticas, en coherencia con los principios de la administración del talento humano en el siglo XXI.

## **Metodología**

### **Enfoque Metodológico de la Investigación**

Esta investigación, con un enfoque cualitativo y alcance descriptivo, se centra en el análisis de los procesos de selección, reclutamiento y cumplimiento normativo en la empresa Cable Network S.A.S., examinando su impacto directo en el clima organizacional y la motivación de los empleados, esto permite una comprensión integral de las percepciones, actitudes y experiencias de los empleados con respecto a las prácticas de reclutamiento, los criterios de selección y la aplicación de la normativa laboral vigente, el análisis cualitativo es relevante para identificar deficiencias en los procesos de reclutamiento que pueden causar insatisfacción, desmotivación o inestabilidad laboral, y afectar la comunicación interna y la retención de los empleados. Además, este método facilita la evaluación de la coherencia entre las políticas internas de la empresa y la normativa legal que rige las relaciones laborales, proporcionando insumos clave para diseñar mejoras sostenibles alineadas con los objetivos estratégicos y fortalecer el clima organizacional (Chiavenato, 2020, Gestión del Talento Humano, p. 87).

### **Tipo de Estudio y Alcance Metodológico**

Este estudio utiliza un enfoque descriptivo-analítico de naturaleza cualitativa, ya que su objetivo es describir el estado actual de los procesos de selección de personal y la gestión del talento humano en Cable Network S.A.S. y analizar cómo las prácticas internas de selección, reclutamiento, capacitación y desarrollo afectan la motivación y el compromiso de los empleados. El dominio descriptivo identifica debilidades relacionadas con los mecanismos de participación, capacitación y desarrollo profesional de los empleados en la organización,

mientras que el componente analítico interpreta estas deficiencias utilizando marcos teóricos relacionados con la motivación laboral y la gestión estratégica de recursos humanos. Este tipo de estudio es apropiado en contextos empresariales, ya que permite la formulación de propuestas de mejora basadas en la realidad organizacional existente sin intervenir directamente en las variables, sino más bien comprender su dinámica para respaldar la toma de decisiones gerenciales con el objetivo de fortalecer la institución (Universidad ECOTEC, 2017, Gestión del Talento Humano y Nuevos Lugares de Trabajo, p. 112).

### **Contexto Organizacional y Población Objetivo**

Este estudio se realizó en Cable Network S.A.S., una empresa de telecomunicaciones con empleados administrativos, técnicos y operativos cuyas interacciones diarias afectan los procesos de gestión del talento humano y la dinámica interna de trabajo. La población del estudio incluye a todos los empleados asociados a la organización que participan directa o indirectamente en procesos centrales y de soporte, como la instalación de servicios, la atención al cliente, el soporte técnico y la gestión administrativa, esta población es relevante para el análisis porque sus experiencias y percepciones permiten comprender cómo los procesos de selección, reclutamiento, atracción y capacitación afectan la motivación, el compromiso y la retención de los empleados. La metodología utilizada considera que el contexto organizacional en el que opera esta población es crucial para el análisis de las relaciones laborales, la comunicación interna y el sentido de pertenencia, elementos que influyen en la productividad y la estabilidad del talento humano en la empresa (Cabezas & Rodríguez, 2021, Inducción, Capacitación, Desarrollo y Desarrollo del Personal, p. 54).

#### 3.4 Muestra y Criterios de Selección

La muestra del estudio se definió mediante un método de muestreo no probabilístico e intencional. La muestra del estudio corresponde al **100 % de los colaboradores activos de Cable Network S.A.S.**, decisión metodológica adoptada debido al tamaño reducido de la organización y a la necesidad de obtener una visión integral de los procesos de selección, contratación y gestión del talento humano. Al incluir a la totalidad de los empleados de las áreas administrativa, técnica y operativa, se garantiza una representación completa de las dinámicas laborales y de los diferentes niveles jerárquicos que intervienen en los procesos internos de la empresa, y los empleados de la muestra se seleccionaron de las áreas administrativas, técnicas y operativas de Cable Network S.A.S. Esta selección se basó en su participación directa en los procesos de gestión de recursos humanos y su conocimiento de las operaciones internas de la empresa. El tamaño de la muestra se determinó con base en la relevancia de los puestos en lugar del número de participantes, y se priorizaron los roles con mayores niveles de interacción en el lugar de trabajo y toma de decisiones operativas, la adquisición de información relevante y coherente alineada con los objetivos del estudio, esta selección refleja un enfoque cualitativo en el que el enfoque principal no está en la generalización estadística, sino en la profundidad del análisis y la comprensión de la dinámica en el lugar de trabajo, de esta manera, la muestra proporciona datos suficientes para interpretar cómo las prácticas de reclutamiento, capacitación y desarrollo de los empleados afectan la gestión moderna del talento humano y la formulación de estrategias de mejora organizacional (Molina Salazar, sin fecha, El proceso de inducción de la fuerza de trabajo, capacitación y desarrollo en las organizaciones, p. 41).

## **Técnicas y Herramientas de Recolección de Datos**

Para la investigación realizada en Cable Network S.A.S., se emplearon técnicas cualitativas de recolección de datos, principalmente la observación organizacional y la revisión de documentos internos relacionados con los procesos de selección, reclutamiento, contratación y gestión del talento humano, estas técnicas permitieron identificar prácticas administrativas, criterios de reclutamiento y procedimientos internos que influyen en la correcta aplicación de la normativa laboral y la experiencia de los empleados en la organización, también se emplearon herramientas metodológicas como guías de análisis y matrices de clasificación, que facilitaron la organización sistemática de la información recolectada y su posterior interpretación, estas herramientas son fundamentales para analizar cómo los procesos de reclutamiento, capacitación y desarrollo del personal se alinean con las obligaciones legales del empleador y brindan información relevante para la formulación de propuestas de mejora orientadas al fortalecimiento institucional y la gestión responsable del talento humano (Molina Salazar, sin fecha, Proceso de Reclutamiento, Capacitación y Desarrollo en las Organizaciones, p. 39).

### **Procedimiento metodológico**

La metodología del proyecto se desarrolló en etapas sucesivas, lo que permitió organizar sistemáticamente el análisis de los procesos de selección, reclutamiento y cumplimiento en Cable Network S.A.S. La primera etapa implicó una revisión teórica de la gestión del talento humano, la motivación laboral y la normativa de relaciones laborales para establecer categorías analíticas consistentes con los objetivos del estudio. La segunda etapa implicó la identificación y revisión de los procedimientos internos relacionados con los criterios de reclutamiento, los procedimientos contractuales y los procesos de capacitación del personal y la evaluación de su

compatibilidad con las disposiciones legales vigentes. Posteriormente, en la tercera etapa, los hallazgos se interpretaron de acuerdo con los marcos conceptuales examinados, lo que permitió comprender la dinámica organizacional desde una perspectiva regulatoria y administrativa. Finalmente, se desarrollaron pautas de mejora para fortalecer las prácticas de reclutamiento y cumplimiento, y esta metodología se integró con una perspectiva estratégica sobre la gestión del talento humano y la toma de decisiones gerenciales (Universidad ECOTEC, 2017, Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales, p. 128).

### **Análisis de Datos**

El análisis de datos se realizó mediante un proceso interpretativo en el que los datos obtenidos mediante la observación y la revisión documental se organizaron en categorías relacionadas con el clima organizacional, la motivación, el reclutamiento, la capacitación y el desarrollo. Este análisis permitió identificar patrones de comportamiento, fortalezas y debilidades en la gestión del talento humano de Cable Network S.A.S., así como su impacto en la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados, de acuerdo con la gerencia del talento humano, este tipo de análisis facilita la toma de decisiones gerenciales basadas en evidencia y permite comprender cómo las prácticas internas influyen en la percepción del clima laboral. De esta manera, este método no solo describe la realidad organizacional, sino que también proporciona elementos cruciales para diseñar estrategias orientadas a la mejora continua del clima laboral y la motivación de los empleados (Chiavenato, 2020, Gestión del Talento Humano, p. 203).

### **Integración de la metodología con el clima organizacional y la motivación**

La metodología utilizada se integra directamente con el análisis del clima organizacional y la motivación laboral, considerándolos clave para el desempeño organizacional y la retención de empleados en Cable Network S.A.S. Mediante un enfoque cualitativo y un análisis descriptivo, es posible comprender cómo las condiciones laborales, la comunicación interna y los procesos de gestión de recursos humanos afectan las actitudes y comportamientos de los empleados. Esta integración permite evaluar la coherencia entre las prácticas administrativas y las necesidades reales de los empleados, aspecto fundamental para fomentar el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional, estratégicamente, esta metodología facilita la formulación de acciones orientadas a mejorar el clima laboral y alinear la motivación individual con los objetivos de la misión de la empresa (Cabezas y Rodríguez, 2021, Introducción, Capacitación, Desarrollo y Reclutamiento, p. 61).

### **Consideraciones éticas de la investigación**

El desarrollo del proyecto metodológico tuvo en cuenta los principios éticos fundamentales y garantizar el respeto a la información organizacional y la confidencialidad de la información de los empleados de Cable Network S.A.S. La investigación se orientó hacia el análisis académico y formativo, evitando el uso indebido de datos internos y garantizando que los resultados se utilizarán exclusivamente para fines de mejora organizacional; asimismo, se mantuvo el compromiso con la integridad intelectual y el análisis se sustentó en fuentes teóricas fiables y debidamente citadas, de acuerdo con los estándares académicos vigentes, estas consideraciones éticas fortalecen la validez del estudio y contribuyen a una gestión responsable del conocimiento, en línea con los principios de gestión modernos, y a la mejora del clima

organizacional (Rangel ., 2025, *Aplicación de las estrategias del plan de inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo laboral*, p. 44).

## Resultados

### **Analizar los criterios y necesidades de selección de personal y su impacto en la productividad, la rotación y el clima laboral**

Para examinar los criterios de selección (como habilidades técnicas, perfil psicológico-laboral y experiencia particular) y las necesidades de personal (centrados en la ocupación de puestos operativos y el refuerzo del sector administrativo), se utilizó un enfoque de tipo cualitativo con un alcance descriptivo-analítico, enfocado en la realidad operativa de Cable Network S.A.S. Los datos se obtuvieron mediante la observación organizacional y una revisión minuciosa de documentos internos vinculados a los procedimientos de reclutamiento y contratación, el análisis incluyó a todos los colaboradores activos, de las áreas administrativa, técnica y operativa. Esto permitió la detección sistemática del impacto que tienen las prácticas actuales de talento humano sobre la dinámica interna.

La ausencia de perfiles de cargo documentados genera ambigüedad en las funciones, responsabilidades y expectativas del desempeño desde el momento de la incorporación del trabajador. Esta situación impacta negativamente la productividad, ya que los empleados requieren mayores tiempos de adaptación, cometen errores operativos y presentan dificultades para cumplir estándares de calidad en el servicio de telecomunicaciones. Estos hallazgos son consistentes con la afirmación de Chiavenato de que una gestión eficaz del talento humano comienza con procesos estructurados de selección y reclutamiento (Chiavenato, 2020, Gestión del Talento Humano, p. 95).

Asimismo, se identificó que la falta de criterios claros en la selección influye en una mayor rotación de personal. Al no evaluarse de forma adecuada las competencias técnicas, la experiencia previa y la adaptación al entorno laboral, algunos trabajadores no logran ajustarse a

las exigencias del cargo, lo que conduce a desvinculaciones frecuentes o renunciaciones voluntarias. Esta rotación constante genera costos adicionales para la empresa y afecta la continuidad de los procesos operativos.

En relación con el clima laboral, la investigación evidenció que la informalidad en los procesos de selección produce percepciones de inequidad, desorganización y falta de claridad en los roles, lo que repercute en la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados. La observación organizacional permitió identificar que algunos trabajadores experimentan confusión frente a sus responsabilidades y expectativas de desempeño, lo cual afecta la comunicación interna y la integración al equipo de trabajo. Como explica García Solarte, la falta de procesos transparentes en la gestión de recursos humanos afecta la integración de los empleados y el rendimiento organizacional (García Solarte et al., 2010, Macroprocesos, p. 124).

Finalmente, los resultados obtenidos evidencian que los procesos de selección y reclutamiento en Cable Network S.A.S. cumplen de manera básica con la vinculación del personal necesario para la operación; sin embargo, presentan debilidades estructurales que afectan directamente la productividad, la estabilidad del talento humano y el clima organizacional. Si bien la empresa logra cubrir vacantes operativas, el proceso se realiza de forma empírica, sin criterios claramente definidos ni perfiles de cargo formalizados, lo que limita la correcta identificación de competencias técnicas y comportamentales requeridas para cada puesto.

Desde una perspectiva administrativa, estos hallazgos confirman que la gestión del talento humano no debe concebirse únicamente como una función operativa, sino como un eje transversal que impacta directamente la productividad, la estabilidad laboral y la sostenibilidad empresarial. En este sentido, Chiavenato señala que la formalización de los procesos de

reclutamiento y selección permite garantizar una adecuada alineación entre las competencias del trabajador y los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2020, *Gestión del Talento Humano*, p. 105).

### **Resultados de las políticas de contratación de Cable Network S.A.S.: Un estudio de cumplimiento normativo conforme a la Ley 100 de 1993 y el Código Sustantivo del Trabajo**

Para lograr lo dicho en el segundo objetivo específico, se empleó un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo que facilitó la evaluación de las necesidades concretas de la organización y de la eficacia de sus prácticas actuales. El método de trabajo comprendió el análisis de las fases ya existentes y la investigación de instrumentos novedosos, como la inclusión de medios virtuales y un programa interno dirigido por un psicólogo especializado para las etapas evaluativas. Se compararon las políticas internas con los deberes del Código Sustantivo del Trabajo y la Ley 100 de 1993 por medio de esta auditoría documental y la contribución colaborativa del equipo de investigación. Este ejercicio de campo permitió respaldar los resultados que se presentan a continuación:

Se evidencian que Cable Network S.A.S. aplica de manera general la legislación laboral vigente; no obstante, se identifican debilidades en los mecanismos de control interno, la sistematización de la información y la verificación documental de los procesos contractuales.

El análisis permitió identificar que algunos procedimientos de contratación no se encuentran plenamente documentados ni respaldados por directrices internas actualizadas, lo cual dificulta el seguimiento, la trazabilidad y la mejora continua de la gestión del talento humano. Esta situación representa un riesgo administrativo y legal, ya que el cumplimiento normativo no se limita a la formalización del contrato, sino que implica garantizar derechos laborales,

afiliación al sistema de seguridad social y condiciones dignas de trabajo, sino también la protección de los derechos de los trabajadores y la sostenibilidad organizacional (Cadavid & Arenas Gallego, 2023, Guía Laboral 2023, p. 41).

Asimismo, se evidenció que los procesos de inducción y acompañamiento inicial no siguen un protocolo formal, lo que afecta la correcta comprensión por parte del trabajador de sus derechos, deberes y de la normativa interna de la organización. Esta falencia incide negativamente en la adecuada aplicación de la legislación laboral y en la adaptación del empleado al entorno organizacional, aumentando el riesgo de incumplimientos involuntarios tanto por parte del empleador como del trabajador.

Desde una perspectiva de gestión del talento humano, la falta de integración entre el proceso de contratación y las estrategias de formación inicial limita la efectividad del cumplimiento normativo, como propone Molina Salazar, quien enfatiza que la formación estructurada es un elemento clave para la estabilidad laboral y el desempeño organizacional (Molina Salazar, s.f., Procesos de Formación, Educación y Desarrollo, p. 39).

Los resultados obtenidos muestran que, Cable Network S.A.S. cumple en términos generales con la normativa laboral vigente, presenta debilidades significativas en la integración de la legislación con sus prácticas cotidianas de gestión del talento humano. La limitada sistematización de documentos, la ausencia de protocolos claros de inducción y el seguimiento insuficiente durante las etapas iniciales del proceso de contratación afectan la correcta apropiación de la normativa interna por parte de los trabajadores.

Estas falencias inciden negativamente en la percepción de los empleados sobre la organización y aumentan los riesgos administrativos y legales. Desde un enfoque cualitativo, el análisis resalta la importancia de fortalecer los mecanismos de inducción y supervisión como

estrategias preventivas y de mejora continua. García Solarte sostiene que las organizaciones que no integran adecuadamente los procesos de supervisión con la gestión de recursos humanos enfrentan mayores dificultades para consolidar estructuras organizacionales sólidas y sostenibles (García Solarte et al., 2010, *Macroprocesos*, p. 131).

### **Resultados relacionados con las falencias contractuales y las obligaciones legales**

A partir de la aplicación rigurosa de la metodología cualitativa y descriptivo-analítica planteada en la investigación. En primer lugar, mediante la revisión documental, se analizaron los contratos existentes, los registros de afiliación al Sistema de Seguridad Social, especialmente en lo concerniente a riesgos laborales, situación que resulta crítica considerando que las actividades de la empresa implican trabajos en altura, manipulación de cableado y uso de herramientas eléctricas. Estas prácticas contravienen los principios establecidos en la Ley 100 de 1993, la cual garantiza la protección social de los trabajadores frente a contingencias laborales y refuerzan la necesidad de adoptar una gestión contractual más rigurosa, coherente con la normativa vigente y orientada a la protección del capital humano. (Congreso de la República, 1993).

De manera complementaria, la observación organizacional facilitó la identificación de dinámicas laborales que evidencian la existencia de subordinación, prestación personal del servicio y remuneración, elementos esenciales que configuran una relación laboral, aun cuando formalmente se utilizan contratos de prestación de servicios. Esta técnica permitió analizar las condiciones reales de trabajo, los horarios, la asignación de tareas, los niveles de supervisión y la dependencia jerárquica, aspectos clave para determinar la naturaleza jurídica de la relación laboral.

Posteriormente, la información recolectada fue analizada de manera integral , agrupando los hallazgos en categorías como formalización contractual, seguridad social, cumplimiento normativo, clima organizacional y motivación laboral. Estas categorías se interpretaron a la luz de los marcos teóricos de la gestión del talento humano y de las teorías motivacionales, lo que permitió establecer una relación directa entre las falencias legales identificadas y sus efectos en la motivación, el compromiso y la rotación del personal.

Finalmente, el contraste entre las prácticas internas observadas y la normativa laboral vigente permitió llegar a conclusiones fundamentadas sobre el grado de cumplimiento legal de la empresa y las principales debilidades en materia de contratación y protección laboral.

El análisis evidencia que Cable Network S.A.S. Presenta falencias en la formalización de los contratos laborales, particularmente en el uso de contratos de prestación de servicios para el desarrollo de funciones que implican subordinación, cumplimiento de horarios y remuneración periódica. Estas condiciones configuran los elementos esenciales de un contrato de trabajo, de acuerdo con lo establecido en el artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo, el cual define como componentes fundamentales la prestación personal del servicio, la subordinación y el salario (Congreso de la República, 1950).

La incorrecta clasificación contractual y el incumplimiento de las obligaciones laborales generan riesgos jurídicos, administrativos y financieros para las organizaciones, además de vulnerar los derechos fundamentales de los trabajadores. (Cadavid & Arenas Gallego, 2023, Guía Laboral 2023). En consecuencia, los resultados evidencian la necesidad de fortalecer los mecanismos de control contractual y de asegurar el cumplimiento normativo como parte integral de la gestión del talento humano.

Los resultados de la investigación evidencian falencias significativas en los procesos de selección, contratación y cumplimiento de las obligaciones legales en Cable Network S.A.S., las cuales impactan negativamente tanto en el clima organizacional como en la motivación y estabilidad de los trabajadores.

En primer lugar, se identificó el uso recurrente de contratos de prestación de servicios en contextos donde se configuran claramente los elementos de una relación laboral, tales como la subordinación, la prestación personal del servicio y la remuneración periódica. Esta práctica contraviene lo establecido en el artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo y expone a la empresa a riesgos legales, sanciones administrativas y posibles demandas laborales, además de generar inseguridad jurídica para los trabajadores.

En segundo lugar, los resultados muestran deficiencias en la afiliación integral al Sistema de Seguridad Social, evidenciándose casos de afiliación incompleta o inexistente a salud, pensiones y riesgos laborales. Esta situación incumple lo dispuesto en la Ley 100 de 1993 y resulta especialmente crítica considerando que las actividades desarrolladas por la empresa implican altos niveles de riesgo ocupacional, como trabajos en altura y manipulación de herramientas eléctricas.

Asimismo, se evidenció la ausencia de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) estructurado y conforme a los lineamientos del Decreto 1072 de 2015 y la Resolución 0312 de 2019. La falta de este sistema limita la prevención de accidentes laborales, la capacitación en seguridad, la dotación adecuada de elementos de protección personal y el seguimiento a las condiciones de trabajo, incrementando la vulnerabilidad de los empleados.

Desde el enfoque de la gestión del talento humano, los resultados revelan que la carencia de procesos formales de selección por competencias, perfiles de cargo definidos y evaluaciones de desempeño contribuye a contrataciones poco objetivas, alta rotación del personal y bajo compromiso organizacional. Esta situación se ve reforzada por la falta de claridad contractual y la percepción de inequidad entre los trabajadores.

**Tabla 1***Tabla de resultados*

<b>Categoría Analizada</b>	<b>Hallazgos Principales</b>	<b>Aporte al Proyecto</b>
<b>Selección de personal</b>	Falta de estandarización en perfiles y criterios	Identificación de mejoras en procesos
<b>Contratación</b>	Cumplimiento general con vacíos documentales	Reducción de riesgos legales
<b>Cumplimiento normativo</b>	Aplicación parcial y poco sistematizada	Fortalecimiento del control interno
<b>Inducción y acompañamiento</b>	Ausencia de protocolos formales	Mejora en integración laboral
<b>Formación académica</b>	Alto impacto en el aprendizaje aplicado	Desarrollo de competencias profesionales
<b>Impacto organizacional</b>	Diagnóstico claro para la toma de decisiones	Base para planes de mejora

Fuente: esta investigación.

## Conclusiones

Se logra concluir que mediante el análisis crítico aplicado a la empresa objeto de estudio, la importancia organizacional que implica desarrollar y aplicar un correcto proceso de selección y contratación del recurso humano, no solo permite incorporar a la organización el perfil necesario para la operación sino que también se tenga en cuenta de manera integral el modelo de gestión, la normatividad, el feedback, la vinculación, el proceso de aprendizaje y el seguimiento continuo, como uno de los recursos más importantes de las organizaciones de tal manera que se demuestre interés, compromiso e innovación profesional en el ejercicio empresarial.

El caso práctico de Cable Network S.A.S. demuestra que una gestión adecuada del talento humano es esencial para la productividad, la estabilidad y el cumplimiento normativo, la falta de políticas claras de selección, contratación y seguridad laboral limita el desarrollo organizacional y expone a la empresa a riesgos legales, además la implementación de procesos basados en competencias, la formalización de contratos conforme al Código Laboral y la aplicación de un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo y la norma ISO 9001 fortalecerán una cultura de calidad y protección del trabajador. Como estudiantes de administración de empresas.

A través de este estudio se determinó que la implementación de un proceso de selección basado en competencias, la formalización contractual, un plan de inducción robusto y un programa de capacitación continua permitirán mejorar la eficiencia operativa, optimizar la calidad del servicio y fortalecer la cultura organizacional. De igual manera, la integración de prácticas de liderazgo ético y transformacional contribuirá al compromiso laboral, al bienestar de los colaboradores y a la sostenibilidad empresarial.

En conclusión, Cable Network S.A.S. tiene la oportunidad de convertir sus debilidades actuales en un proceso de mejora continua que impulse la profesionalización del talento humano, promueva condiciones laborales seguras y fortalezca la competitividad de la empresa en el sector de telecomunicaciones.

## Recomendaciones

A partir del análisis del proceso de selección y contratación en Cable Network S.A.S., se recomienda fortalecer los procedimientos de reclutamiento mediante la implementación de criterios más claros y estandarizados para la evaluación de candidatos. Contar con perfiles de cargo bien definidos, pruebas psicotécnicas básicas y entrevistas estructuradas permitiría seleccionar personal más alineado con las necesidades técnicas y operativas de la empresa. Igualmente, la adopción de un sistema digital para gestionar las hojas de vida y registrar cada fase del proceso contribuiría a mejorar la trazabilidad, reducir errores y garantizar transparencia en la selección.

En cuanto al cumplimiento normativo, es importante que Cable Network S.A.S. Refuerce la revisión y actualización permanente de sus documentos laborales, especialmente los contratos, reglamentos internos y políticas de seguridad y salud en el trabajo. Se sugiere establecer controles periódicos que verifiquen el cumplimiento de la normativa vigente, así como brindar capacitaciones a los colaboradores sobre derechos, deberes y buenas prácticas laborales. Con estas acciones, la empresa no solo reducirá riesgos legales y disciplinarios, sino que también promoverá un ambiente de trabajo más seguro, organizado y acorde con las exigencias del marco legal colombiano.

Para empresa operadora de cable, los resultados del estudio constituyen una herramienta de diagnóstico que permite identificar fortalezas y áreas de mejora en los procesos de selección, contratación y cumplimiento normativo, este análisis proporciona información clara para el desarrollo de estrategias destinadas a estandarizar procedimientos, fortalecer los controles

internos y alinear la gestión de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la empresa.

Según Chiavenato, este tipo de diagnóstico fomenta la mejora continua y la competitividad.

## Referencias Bibliográficas

Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=296>

*Client challenge*. (s. f.). <https://es.slideshare.net/slideshow/proceso-de-reclutamiento-seleccion-y-contratacion-de-personal/16203614>

Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/09/Gestion-del-talento-humano.pdf>

Daniel, & Daniel. (2025, 23 octubre). *Selección por competencias / 4 fases para aplicarla*. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: Práctico y Actual. <https://www.bizneo.com/blog/seleccion-por-competencias/>

González Cao, R. L. (2023). Gestión Estratégica de Personas y Capital Humano [PDF]. Academia.edu. [https://www.academia.edu/101979287/Gesti%C3%B3n\\_Estrat%C3%A9gica\\_de\\_Personas\\_y\\_Capital\\_Humano](https://www.academia.edu/101979287/Gesti%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_de_Personas_y_Capital_Humano)

Herrera, J., & Vargas, J. (2020). Diagnóstico y propuestas para la mejora de la gestión del talento humano en la UNAD. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/53603>

Heredia, M. (2019). Modelo estratégico para la gestión del talento humano en organizaciones contemporáneas. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/38297>

Martínez, L., & Pineda, C. (2022). Estrategias de gestión del talento humano para el desarrollo organizacional. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/57417>

Noriega Niño de Guzmán, C. A., & Farfán Pimentel, J. F. (2024). Planeación estratégica en la gestión del talento humano en una organización empresarial: Un estudio de caso. *Revista Gestión y Negocios*, 9(39), e2401170. <https://doi.org/10.46652/rgn.v9i39.1170>

*¿Por qué es importante la gestión estratégica de talento humano? | Conexión ESAN.* (s. f.). <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/por-que-es-importante-la-gestion-estrategica-de-talento-humano>

Perez, A. F. & Rodriguez, L. R. (2021). Principales teorías de la Gestión del Talento Humano. [Objeto virtual de Información OVI]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42161>

Congreso de la República de Colombia. (1950). Código Sustantivo del Trabajo.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=199983>

Congreso de la República de Colombia. (1993). *Ley 100 de 1993 por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>

Ministerio del Trabajo. (2015). *Decreto 1072 de 2015 por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

Ministerio del Trabajo. (2019). *Resolución 0312 de 2019 por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo*.

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+0312-2019-+Estandares+minimos+del+Sistema+de+la+Seguridad+y+Salud.pdf>

Cadavid, I., & Arenas Gallego, E. (2023). *Cartilla del trabajo 2023. Laboral y normativa*.

[https://conpucol.org/wp-content/uploads/2024/09/Cartilla-Laboral-2023\\_compressed.pdf](https://conpucol.org/wp-content/uploads/2024/09/Cartilla-Laboral-2023_compressed.pdf)

García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González, C. H. (2010). *Los macroprocesos*. Universidad del Valle. UNAD.

<https://elibro.net/bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=124>

Yang, W., & Alves, J. C. (2021). Impact of HRM practices on employee turnover intentions through organizational climate: A social identity perspective. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*

[https://www.researchgate.net/publication/361098836\\_Impact\\_of\\_HRM\\_Practices\\_on\\_Employee\\_Turnover\\_Intentions\\_Through\\_Organizational\\_Climate\\_A\\_Social\\_Identity\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/361098836_Impact_of_HRM_Practices_on_Employee_Turnover_Intentions_Through_Organizational_Climate_A_Social_Identity_Perspective)

Cabarcas Velásquez, M., & Arrieta Valderrama, E. J. (2019). La gestión del talento humano en las MIPYMES de Barranquilla. *Revista INVESTICGA: Investigación en Gestión Administrativa y Ciencias de la Información*.

<https://revistas.sena.edu.co/index.php/ricga/article/view/2553/2988>

Ramos Camayo, I. A., & Muñoz Astaiza, M. C. (2023). Plan de mejoramiento para la gestión de talento humano y disminución de la rotación de personal en la Asociación Indígena del Cauca – AIC-EPSI (Trabajo de grado). Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca.

<https://repositorio.unimayor.edu.co/server/api/core/bitstreams/f1f7521b-aedc-485d-a9d0-93a1d1145fb6/content>